

Praxisarbeit des Lehrgangs „Management für gemeinnützige Wohnbauträger“:



ALLGEMEINE MITARBEITER- UND VERWALTUNGSRATSBEFragung: DURCHFÜHRUNG, ANALYSE, MASSNAHMENVORSCHLAG

Dominique Lepori
Siedlungsgenossenschaft Sunnige Hof
Vorstandsmitglied
Mattenhof 25
8051 Zürich

Februar 2018

INHALT

EINLEITUNG	1
PROBLEMSTELLUNG	1
THEORETISCHE HINTERGRÜNDE	2
Partizipation	2
Mitbestimmung	3
Befragung	3
A. VORGEHEN UND PLANUNG	5
B. ANALYSE	6
C. INFORMATION	8
D. MASSNAHMEN	8
ZUSAMMENFASSUNG/EVALUATION.....	9
LITERATURVERZEICHNIS	10

ANHÄNGE 12

ANHANG 1: Einladung zur Mitarbeiterbefragung..... 12

ANHANG 2: Einladung zur Verwaltungsratsbefragung 13

ANHANG 3: Mitarbeiterbefragung 14

ANHANG 4: Verwaltungsratsbefragung 16

EINLEITUNG

Die revolutionäre Entwicklung der Genossenschaftsidee, welche im letzten Jahrhundert immer mehr Form angenommen hat, bringt uns in eine historisch fast einzigartige Situation, die Gegensätze Eigentum und Miete integrieren zu können.¹

Diese einmalige historische Situation ist heute bedroht, so sinken z. B. die Marktanteile von Wohnbaugenossenschaften an sehr vielen Orten in der Schweiz. Die Bausubstanz, welche zum grössten Teil mehr als 50 Jahre alt ist, steht vor einer bereits begonnenen Renovationswelle. Verdichtung wird u. a. auch aus ökologischer Sicht wichtig. Alle diese Herausforderungen zeigen, dass das ursprüngliche Milizsystem immer mehr durch eine professionelle Verwaltung flankiert/ersetzt werden muss, um die nachhaltige, generationenübergreifende strategische Entwicklung auf eine solide finanzielle Basis zu stellen.

Es hat nun viele Stakeholder, alte und neue Mitglieder, Mitarbeiter, Partner, evtl. andere Genossenschaften, welche an der Verteilung der in Selbsthilfe erzeugten Privilegien mitwirken möchten.

PROBLEMSTELLUNG

In diesem Umfeld hat 2017 die Siedlungsgenossenschaft Sunnige Hof entschieden, einen Mitwirkungsprozess zu initiieren. Für die Genossenschafter hat der Mitwirkungsprozess bereits begonnen. Die Mitwirkung der Mitarbeiter/Verwaltung als weiterer, sehr wichtiger Stakeholder, wird in diesem Prozess jedoch nicht direkt berücksichtigt.

¹ Gemäss Wörterbuch ist das Gegenteil von Eigentum (Haben) Sein. Da spielen die Theorien des Sozialpsychologen Erich Fromm hinein, welcher die Existenzweise des „Habens“ für die Übel der gegenwärtigen Zivilisation, die des Seins aber für die Möglichkeit eines erfüllten, nicht entfremdeten Lebens, verantwortlich macht. Der Mensch, der nicht mehr vom Haben, sondern vom Sein bestimmt wird, kommt zu sich selbst, entfaltet eine innere Aktivität, die nicht mit purer Geschäftigkeit zu verwechseln ist, und kann seine menschlichen Fähigkeiten produktiv einsetzen (siehe Fromm E., 2010).

Eine Möglichkeit, die Mitarbeiter/Verwaltung einzubeziehen ergibt sich durch eine direkte Befragung.²

THEORETISCHE HINTERGRÜNDE

PARTIZIPATION ³

Der Begriff Partizipation (lat., Substantiv participatio aus lat., Substantiv pars: Teil und Verb capere: fangen, ergreifen, sich aneignen, nehmen usw., bedeutet Teilhaftigmachung, Mitteilung) wird übersetzt mit Beteiligung, Teilhabe, Teilnahme, Mitwirkung, Mitbestimmung, Mitsprache, Einbeziehung usw.⁴

In der Soziologie bedeutet Partizipation die Einbeziehung von Individuen und Organisationen (sogenannte Stakeholder) in Entscheidungs- und Willensbildungsprozesse. Aus emanzipatorischen, legitimatorischen oder auch aus Gründen gesteigerter Effektivität, gilt Partizipation häufig als wünschenswert. Partizipation kann die unterschiedlichsten Beteiligungsformen annehmen (z. B. betriebliche Mitbestimmung). Partizipation gilt als gesellschaftlich relevant, weil sie zum Aufbau von sozialem Kapital führen kann und dann soziales Vertrauen verstärkt. In den 1960er-Jahren entstand die Partizipations-Bewegung im Wohnungsbau. Sie war eine Reaktion auf die monotonen Wohnblöcke der Nachkriegsarchitektur. In der Architektur werden zwei Sorten unterschieden: Einerseits die "Baukunst" (u. a. öffentliche Gebäude) und andererseits die "alltägliche Architektur" (Wohnungsbau mit Partizipation), die teilweise nicht mehr zur Kunst gezählt wird. Wichtige Grundsätze der Partizipation im Wohnungsbau sind: Architektur als Halbprodukt für die individuellen Interpretationen der Bewohner (sowohl innen als aussen), Struktur und Einfüllung, Integration von hoher und alltäglicher Kultur im Städtebau.⁵

² siehe Borg, I. (2003)

³ siehe Haerlin, P. 1997: In der Sackgasse, in der unser Leistungssystem steckt, ist eine Sehnsucht nach teilhabendem Bewusstsein entstanden. [...] Alles hat an allem teil. Der Teil ist im Ganzen, das Ganze im Teil enthalten. Solche Anschauungen formulieren, was wir auch als Gefühl und Praxis wieder suchen, ein »eingenistetetes« Bewusstsein, das Lebensgefühl des partizipierenden Bewusstseins: »Der Kosmos ein Ort des sich Zugehörigfühlers«.

⁴ siehe Heinrichs H. (2005)

⁵ siehe Habraken, N. J., (2000)

Innerhalb der Verwaltungswissenschaft entwickelt sich das Feld der Verwaltungsethik, das Möglichkeiten der Partizipation sowohl interner (z. B. Mitarbeiter) als auch externer Menschen (z. B. Bürger) in den Fokus rückt.

Im Unternehmen (auch in der Arbeits-, Wirtschafts-, Industrie- und Organisationssoziologie, aber auch in einschlägigen Lehrdisziplinen (z. B. der Betriebswirtschaftslehre), bedeutet Partizipation die Beteiligung von Beschäftigten an der Entscheidungs- und Willensbildung, auch z. B. hierarchisch vorgesetzter Ebenen der Organisation. Neben der Arbeitnehmerbeteiligung ist eine andere Möglichkeit für Partizipation in Unternehmen die Einbeziehung von Kunden in Entscheidungsprozesse.

Zur Partizipation in der Quartiersplanung: In der Schweiz ist der partizipative Mitwirkungsprozess weit ausgebaut, aber nicht transparent strukturiert. Je nach Kanton kommen verschiedene Instrumente zur Anwendung. Dies geht von politischen, über wirtschaftliche bis hin zu verwaltungstechnischen Instrumenten.⁶

MITBESTIMMUNG

Mitbestimmung bezeichnet grundsätzlich die Mitwirkung und Mitentscheidung jener, deren Existenz, Arbeits- und Lebensweise durch Entscheidungen anderer beeinflusst werden (können), welche aufgrund formaler Rechts- oder Besitzverhältnisse dazu befugt sind, aber deren Entscheidungsbefugnisse durch die Mitbestimmung der davon Betroffenen ihre Begrenzung finden.⁷

BEFRAGUNG

Befragungen sind ein effektives Instrument zur Beschaffung von Steuerungsdaten in allen Bereichen des Managements. Die Auswertung des in einer Erhebung ermittelten Stimmungsbilds von Mitarbeitern ermöglicht die Verbesserung oder Korrektur der marktgerechten Ausrichtung der unternehmerischen Tätigkeit, der Produktpalette sowie des strategischen Ressourcen-Einsatzes - auch im Bereich der „Human Resources“.⁸

Historisch wurzeln Mitarbeiterbefragungen in dem Ansatz der Organisationsentwicklung, wonach Betroffene zu Beteiligten gemacht werden sollen. Entsprechend wurde insbesondere in den 1990er-Jahren

⁶ siehe Wikipedia

⁷ siehe Wikipedia

⁸ siehe Bungard, W. & Jöns, I. (2005)

argumentiert, dass man durch Mitarbeiterbefragungen mittels Einbindung der Mitarbeiter und auf der Grundlage von Befragungsergebnissen positive Veränderungen für die Organisation insgesamt bewirken könne. Diese Erwartungen haben sich in der Vergangenheit nur in begrenztem Masse bestätigt, da aufgrund von blossen Befragungsergebnissen selten nachhaltige Veränderungen bewirkt werden können.⁹

Deshalb verwenden immer mehr Unternehmen das Instrument der Mitarbeiterbefragung zu strategischen Zwecken. Der Fokus liegt hierbei deutlich weniger auf der Zufriedenheit der Mitarbeiter, sondern auf dem Verständnis und dem organisationalen Commitment der Mitarbeiter gegenüber strategischen Fragestellungen von Unternehmen.¹⁰

Für viele strategisch denkende Unternehmensführer greift dieser Ansatz allerdings zu kurz. Vielmehr kann die Mitarbeiterbefragung auch als aktives Kommunikationsinstrument in Richtung Mitarbeiter genutzt werden und dient somit nicht nur als Instrument zur Informationsbeschaffung. Vor allem in der Umsetzung strategischer Initiativen wie etwa beim Change Management werden Mitarbeiterbefragungen oft erfolgreich eingesetzt.¹¹

Definition: Unter einer „Mitarbeiterbefragung“ wird folgendes verstanden:

- *ein Instrument partizipativer Unternehmensführung,*
- *mit Hilfe von standardisierten und/oder (teil-) standardisierten Fragebögen und/oder (teil-)strukturierten Interviews,*
- *anonym,*
- *auf freiwilliger Basis,*
- *um Informationen über die Einstellungen, Wertungen, Erwartungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter, bezogen auf bestimmte Bereiche der betrieblichen Arbeitsumwelt und/oder der Umwelt zu gewinnen, und*
- *um daraus Hinweise auf betriebliche Stärken und Schwächen zu erlangen,*
- *deren Ursachenzusammenhänge entweder aus den erhobenen Daten selbst oder im Dialog zwischen Mitarbeitern und Führungskräften zu klären sind,*

⁹ siehe Brommer, U. (1994)

¹⁰ siehe Stephany, U., Gutzan, S. & Schultz-Gambard J.(2012/5)

¹¹ siehe Deitering, F. (2006)

- *um konkrete Veränderungsprozesse einzuleiten.*

Anonymität und Datenschutz¹²: Bei Mitarbeiterbefragungen muss darauf geachtet werden, dass die Anonymität der Befragten gewährleistet wird. Insbesondere bei Online-Befragungen ist darauf zu achten, dass personenbezogene Daten durch technische Massnahmen von den Umfragedaten getrennt werden.

Inhaltliche Ausgestaltung der Fragen¹³: Schon im Rahmen der Konzeption der Befragung sollte überlegt werden, wie der Folgeprozess zu gestalten ist.

Logistisch ist der Prozess so aufzusetzen, dass die Mitarbeiter möglichst einfach und komfortabel an der Befragung teilnehmen können. Wenn anschliessend entsprechende Massnahmen umgesetzt werden, dann steigen bei Wiederholung die Rücklaufquoten leicht an.

A. VORGEHEN UND PLANUNG

Im Sunnige Hof habe ich mich – nach vorgängiger Abklärung im Vorstand und mit der Geschäftsleitung – entschieden, mit Hilfe eines spezifisch entwickelten, teilstandardisierten Fragebogens, bei dem die Fragen einheitlich formuliert und angeordnet sind, die Befragten jedoch frei antworten können, die Befragung durchzuführen.

Zur Gewährleistung der Anonymität habe ich eine Online-Durchführung gewählt und aufgesetzt. Befragt worden sind alle Mitarbeiter und separat die Vorstandsmitglieder. Die separaten Einladungen zum Partizipieren – Anhang 1 und 2 – unterstreichen die völlig freiwillige Basis.

¹² siehe Leitfaden für Online-Mitarbeiterbefragungen

¹³ Zum Teil lassen sich zwischen den eingesetzten Fragebögen inhaltliche Schnittmengen finden. Ein Beispiel hierfür sind die 33 Auditor-Fragen der neun Arbeitsbereiche der EFQM. Die neun Fragenbereiche lauten:

1. Wie sehr sind Sie mit der Führungskompetenz ihres Vorgesetzten zufrieden?
2. Wie sehr sind Ihnen die Ziele Ihrer Abteilung deutlich?
3. Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer persönlichen Weiterbildung?
4. Wie sehr zufrieden sind Sie mit der Unternehmenskommunikation - bekommen Sie alle Informationen um arbeiten zu können?
5. Wie sehr haben Sie die Möglichkeit, Einfluss auf die Verbesserung von Arbeitsabläufen zu nehmen?
6. Wie stark achtet Ihre Abteilung auf die Zufriedenheit ihrer Kunden?
7. Wie sehr sind Sie zufrieden mit der Umsetzung von Massnahmen zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit in Ihrem Bereich?
8. Wie sehr sind Sie mit dem gesellschaftlichen-sozialen Engagement ihres Unternehmens zufrieden?
9. Wie sehr sind Ihnen die Ergebnisse, Erfolge und Gewinne des Unternehmens bekannt?

Um genügend Zeit zu lassen, hatten alle knapp einen Monat Zeit, um den Fragebogen zu beantworten.

Der Mitarbeiterfragebogen – Anhang 3 – beinhaltet 15 Fragen rund um die folgenden Themenbereiche: Arbeitsinhalte, Arbeitsorganisation, Personalpolitik und strategische Themen. Zu jeder Frage gibt es Unterfragen, welche dazu frei erörtert werden können.

Der Fragebogen für die Vorstandsmitglieder – Anhang 4 – beinhaltet 7 Fragen, vor allem über verschiedene Aspekte der Zusammenarbeit im Vorstand, als Team, als Mitglied und mit den Schnittstellen. Strategische und finanzielle Fragen werden auch beleuchtet; ähnlich wie in der Mitarbeiterbefragung gibt es zu jeder Frage Unterfragen, welche dazu frei erörtert werden können.

B. ANALYSE

In der folgenden Tabelle wird die Anzahl der angeschriebenen Mitarbeiter und Vorstandsmitglieder angezeigt und darunter die Rücklaufquote.¹⁴

	MITARBEITER	VORSTAND
Anzahl	58	9
Rücklaufquote	38%	88%

Erwähnenswert ist die hohe Beteiligung der Vorstandsmitglieder, was sonst nur bei persönlichen Interviews der Fall ist. Indirekt hat sie sich eventuell dadurch ergeben, dass die Befragende eine Kollegin ist.

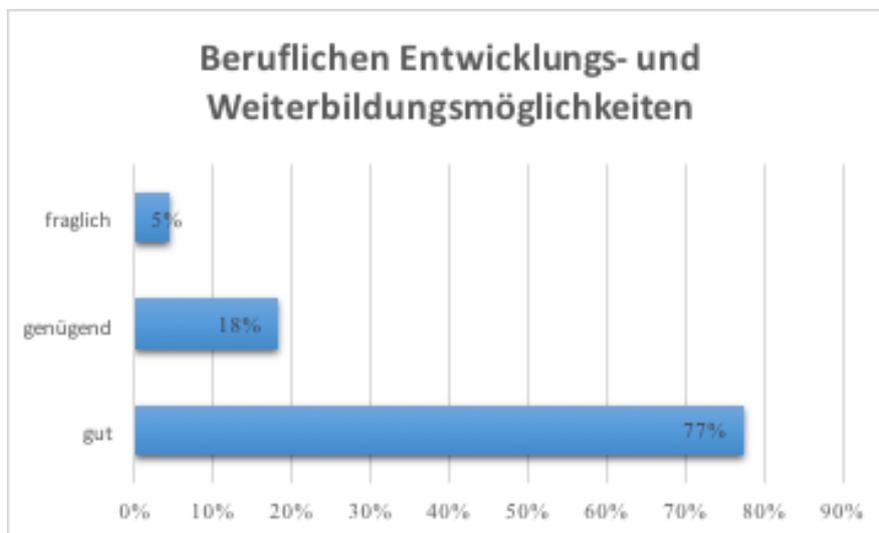
Die Rücklaufquote bei den Mitarbeitern ist eher tief, denn meistens rechnet man mit ca. 60%. Hier könnte sich der gegenteilige Effekt zeigen, und zwar, dass die Befragende eben Mitglied des Vorstands ist. Auch möglich wäre,

¹⁴ siehe Gehring, F., Schroer, J., Rexroth, H. & Bischof, A. Hrsg. (2015.)

dass die Nicht-Partizipation eine Bedeutung hat, dahingehend, dass das Vertrauen generell reduziert ist.¹⁵

Bei der Analyse der Befragung der Vorstandsmitglieder sind alle Antworten auf eine Frage quantitativ aufgeteilt und dann qualitativ aufbereitet worden. Es wird für jeden abgefragten Aspekt der Zustimmungsgangrad (Zufriedenheit) und/oder die Wichtigkeit des Aspekts aus Mitarbeitersicht dargestellt. Aufgrund der vertraulichen Antworten wird hier vollständig auf eine eingehende Darstellung verzichtet.

Bei der Analyse der Mitarbeiterbefragung werden alle Antworten auf eine Frage hermeneutisch analysiert und einerseits in quantitative Aussagen umgewandelt und grafisch dargestellt, so zum Beispiel:



Andererseits werden gemeinsame qualitative Themenkreise aus den Antworten destilliert, welche für die anschliessende Massnahmenplanung relevant sind. Auch hier wird auf eine vertiefte Darstellung aufgrund der Vertraulichkeit verzichtet.

Grundsätzlich gilt es, Stossrichtungen für konkrete Verbesserungsvorschläge und Massnahmekataloge zu erarbeiten.

¹⁵ siehe Kast, V. (1992).

C. INFORMATION

Die Ergebnisse der Vorstandsbefragung werden zuallererst dem Vorstand im Rahmen einer Vorstandssitzung vorgestellt.¹⁶ Dabei gilt es, Raum dem Gesagten, dem Gedachten und Nicht-Gesagten zu geben; so öffnet sich auch die Möglichkeit, über Unausgesprochenes oder Unausprechbares einen Austausch zu beginnen.¹⁷

Konsequenzen der neuen Informationslage werden direkt besprochen und weitere Schritte in die Wege geleitet.¹⁸

Ebenso werden zuerst dem Vorstand die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung gezeigt. Dies ist wichtig, um die Einbettung möglicher Massnahmen früh aufzugleisen.¹⁹

Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung werden dann den Mitarbeitern im Rahmen eine Personalinformation vorgestellt und durch die Diskussion werden mögliche Massnahmen gemeinsam angedacht.

D. MASSNAHMEN

Die Wirksamkeit und Akzeptanz von Mitarbeiterbefragungen hängt sehr stark davon ab, welche Umsetzungsmassnahmen die Mitarbeiter als Konsequenz aus der Mitarbeiterbefragung erkennen können.²⁰ Dazu ist es wichtig, dass das Projekt von der obersten Führung getragen und promotet wird. Meist werden auf Gesamtunternehmensebene eine bis zwei wesentliche Entscheidungen aus der Mitarbeiterbefragung abgeleitet und kommuniziert. Es hat sich häufig bewährt, die Implementierung und Umsetzung auf Abteilungsebene gut mit Kommunikation zu begleiten.²¹

¹⁶ siehe Domsch M. & Ladwig D. Hrsg. (2006.)

¹⁷ siehe Wilke, G. (2002)

¹⁸ siehe Haubl R., Heltzel R., Barthel-Rösing M. (2005)

¹⁹ siehe Glasl, F. (1980)

²⁰ siehe Reifert, R. (2008)

²¹ siehe Thom, N. & Alfes, K. (2008) und Thom, N. & Ritz, A. (2008)

ZUSAMMENFASSUNG/EVALUATION

Eine Mitarbeiter- und Vorstandsbefragung ist ein sehr gutes Instrument, um die Partizipation der Mitarbeitenden in einer Genossenschaft zu erhöhen.

Es gibt die Möglichkeit, diese Partizipation in Massnahmen umzuwandeln, welche dann bei einer Wiederholung der Mitarbeiterbefragung,²² nach ein bis zwei Jahren, erneut evaluiert werden können, ob und wie sich die erhobenen Werte verändert haben. So wird sichtbar, welche Massnahmen sinnvoll waren und welche nicht. Bei der Wiederholung der Mitarbeiterbefragung ist dann darauf zu achten, dass vor allem die wichtigen Fragen identisch wiederholt werden, um Aussagen über die Zeitreihe zu erhalten.

Der flexible Mensch ist ja heute dahingehend sozialisiert, dass in Organisationen nur die Veränderung eine Konstante bleibt.²³

Grundsätzlich wäre es idealer gewesen, wenn nicht ein Mitglied des Vorstands die Befragung gestaltet hätte, sondern dies durch eine externe Firma für mehr Anonymität und Neutralität gesorgt hätte. Als unbezahlte Management-Lehrgangsarbeit ist es zu rechtfertigen.

Falls andere Genossenschaften dieses Instrument benutzen wollten, wäre es wichtig, zu berücksichtigen, dass Vertrauen die Partizipation erhöht und dass dies z. B. durch Direktinterviews tendenziell erhöht werden kann.

²² siehe Steiner, R. & Ritz, A., Hrsg. (2012)

²³ siehe Sennett, R. (1998)

LITERATURVERZEICHNIS

Borg, I. (2003). Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung, 3. Auflage, Hogrefe Verlag für Psychologie, Göttingen

Brommer, U. (1994). Konfliktmanagement statt Unternehmenskrise. Zürich: Orell Füssli

Bungard, W. & Jöns, I. (2005) Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements. Weinheim: Beltz,

Deitering, F. (2006). Folgeprozesse bei Mitarbeiterbefragungen München, Rainer Hampp

Domsch M. & Ladwig D. Hrsg. (2006.). Handbuch Mitarbeiterbefragung. Berlin: Springer,

Fromm, E. (2010). Haben oder Sein. Die seelischen Grundlagen einer neuen Gesellschaft. München: dtv

Gehring, F., Schroer, J., Rexroth, H. & Bischof, A. Hrsg. (2015.). Die Mitarbeiterbefragung. Wie Sie das Feedback Ihrer Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg nutzen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Glasl, F. (1980). Konfliktmanagement. Bern: Haupt

Habraken, N. J., (2000) Die Träger und die Menschen - Das Ende des Massenwohnungsbaus, Den Haag

Haerlin, P. (1987). Wie von selbst: vom Leistungszwang zur Mühelosigkeit. Berlin: Quadriga

Haubl R., Heltzel R., Barthel-Rösing M. (2005). Gruppenanalytische Supervision und Organisationsberatung. Giessen: Psychosozial

Heinrichs H. (2005). Kultur-Evolution: Partizipation und Nachhaltigkeit. In: Godemann, J., Michelsen G. Hrsg. (2005): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis. München

Kast, V. (1992). Das kollektive Unbewusste und seine Relevanz für Gegenwartsfragen. In Rohde-Dachser C. (Hrsg.), Beschädigungen: psychoanalytische Zeitdiagnosen, 1992 (S. 66-88). Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht

Leitfaden für Online-Mitarbeiterbefragungen, herausgegeben von NEON, Arbeitsgruppe im BVM Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher e.V., S.8 ff.

Reifert, R. (2008) Mitarbeiterbefragungen als Instrument des Change-Managements: Vorbereitung von Führungskräften auf die Folgeprozesse bei der Continental AG. Saarbrücken: VDM

Steiner, R., & Ritz, A., Hrsg. (2012). Personal führen und Organisationen gestalten – Festschrift für Prof. Dr. Norbert Thom. Bern: Haupt.

Stephany, U., Gutzan, S. & Schultz-Gambard J. Wenn die Grossen fragen. Wie und mit welchen Zielsetzungen führen deutsche Grossunternehmen ihre Mitarbeiterbefragungen durch? Personalwirtschaft, 5/2012, S. 64-66

Thom, N. & Alfes, K. (2008). Die Rolle der Personalabteilung im öffentlichen Sektor der Schweiz. Resultate einer Befragung

Thom, N. & Ritz, A. (2008). Public Management (4. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Sennett, R. (1998). Der flexible Mensch. Berlin: Berlin Verlag

Wilke, G. Gruppenanalyse in Organisationen, in: 9.Jahrgag (2002) Heft 1, Mattes Verlag Heidelberg, S. 7 – 24

ANHÄNGE

ANHANG 1: EINLADUNG ZUR MITARBEITERBEFRAGUNG

20. Dezember 2017

Liebe Sunnige Höfler

Wie in der Personalinfo vorangemeldet, habe ich mich im Rahmen der Praxisarbeit des Managementlehrgangs für gemeinnützige Wohnbauträger entschieden, eine Mitarbeiterbefragung durchzuführen. Dies mit der Idee, auch den Mitarbeitern eine Möglichkeit zu geben, eigene Ideen, Wünsche, Probleme, Lösungen bezüglich ihrer Arbeit im Sunnige Hof einzubringen und so auch mitzuwirken. Es ist für uns alle wichtig, zu erfahren, wie zufrieden die Mitarbeiter mit unserer Genossenschaft als Arbeitgeber sind.

Die 15 Fragen sind offen gestaltet und es ist jedem selber überlassen, wieviel Zeit er aufwenden möchte, um sie zu beantworten. Die Befragung ist völlig anonym, freiwillig und - ganz wichtig - es gibt dabei keine richtigen oder falschen Antworten! Abschlussdatum ist Sonntag, der 14.1.18, danach kann man nichts mehr verändern. In der Zwischenzeit werde ich eine Erinnerungsmail versenden und stehe bei Fragen selbstverständlich zur Verfügung unter dominique.lepori@sunnigehof.ch.

Bitte folgen Sie nun dem Link zum Fragebogen: [Link]

Die Ergebnisse werde ich in meiner Praxisarbeit evaluieren und voraussichtlich Mitte März 18 an einer Personalinfo präsentieren, mit dem Ziel, mögliche Massnahmen aus den Resultaten zu besprechen und dafür weitere Schritte vorzubereiten.

Für eure Teilnahme bedanke ich mich schon jetzt ganz herzlich.

Schöne Festtage und einen guten Rutsch ins 2018!

Herzliche Grüsse



Dominique Lepori

dominique.lepori@softfactors.net
Alfred Escher-Str. 44
8002 Zürich

ANHANG 2: EINLADUNG ZUR VORTANDBEFragung

20. Dezember 2017

Liebe Sunnige Hof Vorstandsmitglieder

Wie in der letzten Vorstandssitzung vorangemeldet, habe ich mich im Rahmen der Praxisarbeit des Managementlehrgangs für gemeinnützige Wohnbauträger entschieden, eine Mitarbeiterbefragung und Vorstandsbefragung durchzuführen, mit der Idee, auch den Vorstandsmitgliedern eine Möglichkeit zu geben, eigene Ideen, Wünsche, Probleme, Lösungen bezüglich ihrer Arbeit im Sunnige Hof einzubringen und so auch mitzuwirken. Es ist für uns alle wichtig zu erfahren, wie zufrieden alle mit ihrer Mitgestaltung in unserer Genossenschaft sind.

Die sieben Fragen sind offen gestaltet und es ist jedem selber überlassen, wieviel Zeit er aufwenden möchte, um diese zu beantworten. Die Befragung ist völlig anonym, freiwillig und - ganz wichtig - es gibt dabei keine richtigen oder falschen Antworten! Abschlussdatum ist Sonntag, der 14.1.18, danach kann man nichts mehr verändern. In der Zwischenzeit werde ich eine Erinnerungsmail versenden und stehe bei Fragen selbstverständlich zur Verfügung unter dominique.lepori@sunnigehof.ch.

Bitte folgen Sie nun dem Link zum Fragebogen: [Link]

Die Ergebnisse, sowie jene der Mitarbeiterbefragung werde ich in meiner Praxisarbeit evaluieren und voraussichtlich an einer Vorstandssitzung präsentieren, mit dem Ziel, mögliche Massnahmen aus den Resultaten zu besprechen und dafür weitere Schritte vorzubereiten.

Für eure Teilnahme bedanke ich mich schon jetzt ganz herzlich.

Schöne Festtage und einen guten Rutsch ins 2018!

Herzliche Grüsse



Dominique Lepori

ANHANG 3: MITARBEITERBEFRAGUNG

1. Wie würde ich den Inhalt meiner Arbeit bewerten?

Beispiele: Ist meine Arbeit sinnvoll, ja/nein und wieso? Entspricht mir meine Arbeit? Wie selbstständig bin ich dabei? Motiviert mich eine Aufgabe, wenn ja/nein was macht es so? Über-/unterfordert mich die Arbeit?

2. Wie finde ich die Arbeitsorganisation im Sunnige Hof?

Beispiele: Weiss ich, was von mir erwartet wird? Sind meine Kompetenzen und mein Verantwortungsbereich ausreichend klar geregelt? Ist die Arbeitsorganisation ausreichend schriftlich dokumentiert? Sind die Arbeitsabläufe sinnvoll? Wenn nein, was könnte helfen, diese sinnvoller zu gestalten? Ist die Arbeitsteilung im Team und mit andern Teams und Abteilungen gut organisiert? Hat sich die Arbeitsorganisation im letzten Jahr verbessert/verschlechtert, wie kam es dazu? Verfügen wir in unserem Team über die richtigen Mitarbeitenden für die gestellten Aufgaben?

3. Bin ich mit der Arbeitszeitgestaltung zufrieden?

Beispiele: Bin ich mit der Arbeitszeitregelung, Pausenregelung, Ferienregelung zufrieden? Wenn ja/nein warum? Wie ist es mit der Regelung betreffend Mehr- und Überstunden, finde ich diese angemessen? Gibt es ausreichend Möglichkeiten, Teilzeit zu arbeiten? Wird der Balance zwischen Arbeit und Privatleben Sorge getragen? Was können ich als Mitarbeiter bzw. der Sunnige Hof als Arbeitgeber dazu beitragen?

4. Wie ist die Zusammenarbeit innerhalb der Abteilung und mit anderen Abteilungen?

Beispiele: Wie ist die Zusammenarbeit, das Arbeitsklima in unserem Team? Unterstützen wir uns? Werden Fragen offen angesprochen? Finden wir bei Schwierigkeiten jeweils gute Lösungen? Wenn ja/nein wieso? Wie ist die Zusammenarbeit mit anderen Teams und Abteilungen? Wenn ja/nein wie kommt es dazu?

5. Welcher Führungsstil wird gelebt?

Beispiele: Wie führt mein Vorgesetzter? Sind die Entscheidungen nachvollziehbar? Werde ich in kritischen Situationen unterstützt? Werde ich wertgeschätzt? Wird meine Meinung berücksichtigt? Werde ich ausreichend informiert?

6. Wird mit einer Zielvereinbarung gearbeitet? Wird über die Zielerreichung regelmässig ausgetauscht?

Beispiele: Wurde eine Zielvereinbarung und Qualifikation jährlich durchgeführt? Sind die vereinbarten Ziele realistisch? Sind die Qualifikationsgespräche hilfreich und motivierend? Werden Verbesserungsmöglichkeiten ausreichend konkret besprochen? Ist die Beurteilung im Rahmen des Qualifikationsgesprächs begründet und nachvollziehbar? Werden in der Qualifikation auch Entwicklungsmöglichkeiten besprochen?

7. Wie sind die beruflichen Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten?

Beispiele: Bin ich mit den Entwicklungsmöglichkeiten im Sunnige Hof zufrieden? Unterstützt der Sunnige Hof Mitarbeitende, die sich weiterbilden möchten, angemessen?

8. Wie finde ich die Bezahlung/Entlohnung, Sozialleistungen und Sicherheit des Arbeitsplatzes?

Beispiele: Ist die Lohngestaltung gerecht bzw. genügend transparent, entspricht sie meinen Leistungen? Bin ich mit den Sozialleistungen (Lohnfortzahlung, Versicherungen) vom Sunnige Hof zufrieden? Finde ich die finanziellen Lohnnebenleistungen (Zulagen, Entschädigungen) und/oder die nichtfinanziellen Nebenleistungen (z. B. Parkplatz etc.) angemessen? Wie beurteile ich die Sicherheit, meinen Job behalten zu können?

9. Wie kann ich als Mitarbeiter mitwirken?

Beispiele: Ist im Team Mitwirkung bei wichtigen Entscheidungen gefragt? Verfüge ich über genügend Mitsprachemöglichkeiten bei meiner Arbeit? Sind in unserem Team neue Ideen und Verbesserungsvorschläge

willkommen? Haben bei Anliegen die Verantwortlichen im Sunnige Hof ein offenes Ohr? Werden Verbesserungsvorschläge der Mitarbeitenden geprüft/umgesetzt?

10. Bin ich ausreichend informiert? Gibt es eine Feedback-Kultur?

Beispiele: Kann ich mir alle Informationen, die für meine Arbeit wichtig sind, leicht beschaffen? Erhalte ich Informationen über wichtige Entwicklungen im Sunnige Hof zeitnah? Welche internen Informationsquellen (Intranet, Informationsanlässe etc.) nutze ich? Finden im Arbeitsalltag ausreichend informative Gespräche und Sitzungen statt?

11. Ist der Sunnige Hof innovativ? Wie finde ich die Änderungsprozesse?

Beispiele: Werden Veränderungen in angemessener Zeit umgesetzt? Kann ich mitwirken, werde ich einbezogen? Bin ich genügend informiert? Werden Veränderungsprozesse von den Verantwortlichen kompetent gestaltet?

12. Wie sehe ich den Sunnige Hof? Wie ist sein Image?

Beispiele: Wie ist das Ansehen vom Sunnige Hof in der Öffentlichkeit, bei den Genossenschaftern und bei mir? Ist der Sunnige Hof ein attraktiver, fairer und oder sicherer Arbeitgeber? Würde ich ihn in meinem Bekannten- und Freundeskreis als Arbeitgeber empfehlen? Wie sehe ich die Entwicklung vom Sunnige Hof in Zukunft?

13. Wie steht es mit meiner Motivation/Engagement bei der Arbeit?

Beispiele: Fühle ich mich dem Sunnige Hof verbunden? Wie erzähle ich von meiner Stelle? Habe ich mir schon überlegt die Stelle zu wechseln? Leiste ich gerne einen Beitrag zum Erfolg des Sunnigen Hof? Bin ich immer wieder bereit, eine Sonderleistung zu erbringen, wenn dies notwendig ist? Wie fühle ich mich mit meinem Team verbunden?

14. Wie finde ich die Strategie und Ziele vom Sunnige Hof?

Beispiele: Was weiss ich von der Strategie? Sehe ich diese in meinen jährlichen Zielen abgebildet oder zeigen diese sich in meinem Alltag? Orientiert sich der Sunnige Hof an den Wünschen der Genossenschafter? Was erwarte ich vom Verwaltungsrat/Geschäftsleitung diesbezüglich?

15. Vertraue ich darauf, dass meine Antworten etwas bewirken können? Was möchte ich zum Abschluss noch sagen?

Beispiele: Bin ich gesamthaft gesehen zufrieden mit meiner jetzigen Arbeitssituation? Möchte ich noch mitteilen, wie lange ich schon im Sunnige Hof oder in der jetzigen Position arbeite, oder in welcher Abteilung ich bin? Ob ich Vorgesetzte habe und/oder Vorgesetzter bin?

» Umleitung auf Umfrage Online

ANHANG 4: VERWALTUNGSRATSBEFragung

1. Wie ist die Zusammenarbeit im VR? Ist er richtig zusammengesetzt? Sind wir zu viele/zu wenige Mitglieder? Wie ist die Zusammenarbeit mit der Geschäftsstelle?

Aspekte: Teamgeist, Wissenslücken, Entwicklung, Wünsche?

2. Wie angemessen ist die Entschädigung vom VR?

Aspekte: Transparenz, Höhe, Unterschiede unter den Mitgliedern oder zu anderen Genossenschaften, Wünsche?

3. Wie sehe ich die Strategie vom Sunnige Hof? Wie ist die diesbezügliche Planung?

Aspekte: Gewichtung der Themen, Bau/Miete/Wünsche der Genossenschaftler/Mitwirkung/Dienstleistungen

4. Wie sehe ich die finanzielle Lage vom Sunnige Hof?

Aspekte: Referenzzinssatz, potentielle Verluste, Kosten der Verwaltung, Kosten des VRs, Dienstleistungen. Sind mir die Zusammenhänge klar?

5. Was wird im VR bearbeitet? Wie ausgewogen sind operative und strategische Themen?

Aspekte: Welche Geschäfte sollte der VR unbedingt bearbeiten, welche können delegiert werden?

6. Was wünsche ich mir von der Geschäftsstelle?

Aspekte: Sind die Informationen dienlich für die Entscheidungsfindung? Werden die relevanten Themen thematisiert?

7. Wie könnte meiner Ansicht nach der VR die Geschäftsstelle noch besser unterstützen?

Aspekte: Ist unsere Arbeit hilfreich? Was könnten wir verbessern?

» Umleitung auf Umfrage Online